

**DESARROLLO DE UNA
POLITICA SALARIAL**

Stacey Irwin Downey

March 1999
Management Sciences for Health
Family Planning Management Development Project
USAID Cooperative Agreement No. CCP-A-00-95-00000-02

Introducción

¿Qué es una política salarial?

Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco conceptual común en base a la cual se determinan todos los salarios del personal de la organización.

¿Cuáles son los objetivos de una política salarial?

- Atraer a las personas mejor calificadas disponibles, con el fin de lograr la misión de la organización;
- Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo a las funciones que desempeñan y a las responsabilidades asignadas;
- Motivar y estimular a los empleados a mejorar su nivel de desempeño;
- Alentar la retención y productividad del personal calificado;
- Comunicar al personal los parámetros básicos que se emplean para fijar los niveles salariales.

Una política salarial sólida que se comunica al personal y es comprendida por el mismo ayudará a la organización a establecer equidad a nivel de todo el personal y asistirá a la planificación del personal y la asignación de recursos.

Establecimiento de una política salarial

Antes de establecer una política salarial, una organización debe contar con los cimientos necesarios para poder comenzar. La organización puede hacer esto formulándose las siguientes preguntas:

- ¿Tenemos actualmente una “política salarial?”
- De ser así, ¿cuál es esta política?
- ¿Por qué es importante revisar la política salarial en este momento?

Este análisis podría ser conducido por el Departamento de Recursos Humanos, si lo hubiere, o un comité establecido específicamente con este propósito. Dicho comité podría incluir entre sus miembros al Director Ejecutivo, un miembro de la Junta Directiva, el Director de una Clínica y el Director Administrativo. Es importante que el Comité sea equilibrado para garantizar una perspectiva adecuada en lo que respecta a todos los aspectos de la organización.

Componentes de una política salarial

Una vez realizada la revisión preliminar, el comité puede comenzar a discutir a los diversos componentes de la política salarial que se detallan a continuación. Es importante revisar cuidadosamente cada componente y responder a las preguntas presentadas bajo cada componente. Esto ayudará a la organización a lograr un consenso con respecto a la estructura de dicho componente. A medida que vaya avanzando a través de dichos componentes, podría ser necesario volver a considerar algunos componentes sobre los que se había elaborado previamente. Mediante la contestación a las preguntas, la organización comenzará a desarrollar un marco para la nueva política salarial de la organización.

Los componentes necesarios de una política salarial incluyen:

1. Descripciones claras y actualizadas de los diferentes cargos, que incluyan las responsabilidades de los empleados, a quién deben reportarse y el nivel educativo y la experiencia que se requieren.

- ¿Cómo se ve el organigrama actual? ¿Está actualizado?
- ¿Qué tipos de cargos tiene la organización? ¿Existen agrupaciones naturales? (por ejemplo: personal clínico, administrativo, técnico)
- ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la organización? ¿En qué forma podría crecer la organización en el futuro?
- ¿Están actualizadas todas las descripciones de los cargos? ¿Es necesario cambiar algunas de ellas?

Estas preguntas ayudarán a la organización a determinar si el organigrama y las descripciones de los cargos con los que cuenta en la actualidad son apropiados. También ayudaría a la organización a determinar si se deben efectuar cambios antes de la creación de la nueva política salarial. Es de importancia crítica que el Comité responda a estas preguntas para poder avanzar al Componente 2.

2. Una clasificación definida o estructura de grupo que conglera cargos que tienen niveles similares de habilidad, experiencia y responsabilidad.

- ¿Cómo clasificaría o agruparía los cargos a nivel de la organización?
- ¿Necesitan estructuras de clasificación diferentes para el personal clínico y el personal administrativo? De ser así, ¿por qué son éstas diferentes?
- Con miras al futuro, ¿cómo puede usted desarrollar una estructura en este momento que pueda manejar los cambios de personal que podrían ocurrir en el futuro? ¿El plan estratégico de la organización piensa aumentar el nivel de financiamiento y de ese modo crear la necesidad de más personal? ¿O la organización anticipa que el cambio de tamaño de la organización se mantendrá relativamente consistente o se reducirá?
- ¿Cuántos niveles o agrupaciones son necesarios?

Un sistema de clasificación o agrupación constituye la base de la política salarial. Las preguntas formuladas previamente le ayudarán a determinar que sistema de clasificación o agrupación es el más apropiado para su organización. El sistema de clasificación o agrupación no se modifica fácilmente, de modo que es importante que la organización escoja un sistema lo suficientemente flexible para poder manejar los cambios posibles a nivel de la organización. Generalmente el primer nivel podrían incluir a los choferes o guardias. El nivel más alto estaría compuesto por los ejecutivos. Los niveles intermedios podrían clasificarse en personal de apoyo y personal administrativo, personal clínico, administradores de nivel medio, directores de departamentos y otros cargos de nivel técnico. Por lo general una ONG podría tener entre 5 y 8 agrupaciones o niveles dependiendo del tamaño y necesidades de la organización.

3. Un rango salarial para cada clasificación o agrupación se determina en base a un análisis del mercado, las escalas salariales para cargos similares en instituciones de la misma naturaleza a nivel local y/o en áreas geográficas similares. Podría ser necesario analizar un área geográfica más amplia si existe una escasez de personas calificadas disponibles a nivel local para algunos cargos, (por ejemplo programadores de computadoras).

Nota: Es difícil y problemático cambiar una estructura salarial implementada y es, por lo tanto, imperativo establecer rangos que permitirán el crecimiento en el futuro y/o cambios irregulares en el costo de vida.

- ¿Dentro de cada agrupación o nivel, qué clase de diferencias existen en cuanto a las responsabilidades y tareas de los empleados?
- ¿Cómo podrían presentarse estas diferencias en los rangos?
- ¿Los cargos actuales “se ajustan” a estos rangos? ¿El rango de responsabilidades identificado dentro de las descripciones dadas de los cargos reflejan las agrupaciones?
- ¿Cómo podría definir los niveles de responsabilidad para cada rango?
- ¿En qué otras organizaciones puede trabajar el personal y qué nivel de salarios recibirían?
- ¿Qué tipo de investigación de mercado usaría y con qué frecuencia se re-evaluaría? ¿Qué otros factores externos se utilizarán consistentemente para evaluar los rangos salariales?

La investigación de mercado es fundamental para establecer una política salarial. La organización debe mantenerse al tanto del mercado para garantizar que se mantenga competitiva y contrate personal calificado y experimentado. Esta investigación puede ser completada por un número de métodos tales como el análisis de los periódicos locales para cargos similares; contactándose con el Departamento de Comercio correspondiente a las estadísticas de empleo que pudieran tener y que fuesen relevantes, o contactarse con una firma privada como una empresa de contadores públicos para cualquier análisis que hubieran completado recientemente sobre niveles salariales para diferentes cargos. Esto proporcionará a la organización una muestra de los salarios en el área así como una escala relativa en la cual basar la política. Los medios a través de los cuales se obtiene el

análisis del mercado deben ser consistentes a fin de garantizar un análisis comparativo equitativo. También se debería efectuar en forma regular y en fechas predeterminadas, como ser cada 2 años.

La organización también debe pensar en la manera de establecer los suficientes rangos a nivel de cada agrupación/nivel para poder efectuar un seguimiento y control de los cambios en el desarrollo profesional de cada uno de los miembros del personal en una agrupación/nivel dado.

4. Se debería prestar atención particular al salario inicial en cada rango salarial con el objeto de garantizar la equidad a nivel de toda la organización.

- ¿Cuál será la base para establecer un salario inicial?
- ¿Cuáles son los niveles de responsabilidad relacionados con la descripción del cargo?
- ¿Cuánto peso se debería dar a la experiencia y/o preparación académica de la persona?
- ¿Cómo comunicará la organización claramente el método empleado para calcular el salario inicial?
- ¿Los salarios iniciales reales se adecuan a estas calificaciones? Si no fuera así, ¿se necesita realizar ajustes? De ser así, ¿como se implementarán estos ajustes?

Es importante que la fórmula para establecer un salario inicial sea equitativa, consistente y claramente comprendida. En base a esta fórmula, el personal comienza su historia salarial con la organización y, por consiguiente, la organización desea garantizar la claridad con el fin de evitar problemas futuros relacionados con los salarios.

5. Cada rango salarial debería incluir los pasos que brinden la oportunidad de incrementar los salarios de la gente de manera equitativa a medida que demuestren un mejor desempeño.

- ¿Cada rango permite crecimiento profesional y/o ascensos?
- ¿Es factible para la organización absorber este crecimiento en base a sus estructuras actuales?

Se asigna un rango salarial a cada agrupación/nivel en base a las respuestas a las preguntas planteadas anteriormente. Dentro de cada rango es importante que el personal tenga la oportunidad de crecer profesionalmente y, cuando fuese apropiado, ser ascendido en base a su mejor desempeño, por lo tanto, cada rango salarial debe tener algunos pasos para permitir y adecuarse a este crecimiento. Es común que un rango salarial dado cuente con tres pasos para el personal en dicho rango. Es importante establecer estos rangos salariales para cada agrupación/nivel que pueda adecuarse a los ascensos con el objeto de retener al personal.

6. Una política se desarrolla para permitir aumentos en el costo de vida, distribuidos equitativamente entre todos los empleados sobre una base programada, por ejemplo: anualmente.

- ¿Con cuánta frecuencia deberían concederse los incrementos basados en el costo de vida?
- ¿Hay suficientes fluctuaciones de la moneda nacional que ameriten una política de la organización para efectuar ajustes salariales vinculados a las fluctuaciones de la moneda?
- De ser así, ¿con cuánta frecuencia se requerirían estos ajustes?
- ¿Qué nivel de fluctuación de la moneda amerita un ajuste salarial?
- ¿Cómo se efectuaría este ajuste?
- ¿Cómo se calcularía dicho ajuste? ¿Cuál sería la medida consistente de este cambio?
- ¿Cómo se puede comunicar claramente esta política?

Los aumentos basados en el costo de vida (o ajustes salariales) constituyen parte integrante de cualquier política salarial. Se espera que una organización se adecúe a los diversos cambios a nivel del costo de vida en forma regular. Sin embargo, es también importante reconocer que una economía podría tornarse volátil, y dar lugar a variaciones inmensas en su moneda. Estas fluctuaciones de la moneda pueden tener un impacto muy severo tanto a nivel de la organización como de los salarios del personal. Por lo tanto, es de importancia crítica para las organizaciones que funcionan en dicho medio establecer una política a nivel de la organización para manejar estas fluctuaciones en forma consistente.

7. Establecer un Comité de Compensación, incluyendo a los miembros de la Junta Directiva, que se reúna en forma regular y programada para revisar los rangos, fijar los porcentajes de los aumentos en base a los méritos de los empleados si éstos se conceden, y en general, constituirse en el árbitro con respecto a las preguntas referentes a los salarios.

- ¿Quiénes deberían conformar el Comité de Compensación?
- ¿Con qué frecuencia se debería reunir el Comité?
- ¿Bajo qué circunstancias puede el Comité convocar una junta extraordinaria?

Es importante para una organización contar con un ente no-partidario que le asista en las revisiones salariales con el objeto de evitar confusiones o inequidades. Este Comité de Compensación permite que la revisión salarial sea justa, equilibrada y no se confía en el juicio de una sola persona. Finalmente, es importante que el personal comprenda cual es el papel que desempeña el Comité, de modo que puedan ver al Comité como un ente equitativo. Este Comité puede estar compuesto por lo menos por cuatro personas tales como el Director o Encargado de Recursos Humanos, el Director Ejecutivo, un Miembro de la Junta Directiva y el Director Administrativo. Dentro de la nueva política salarial se debería incluir un cronograma de las reuniones del Comité. Es aconsejable que el Comité se reúna dos veces al año, y también en caso de que surgieran disputas. Adicionalmente

el propósito y composición del Comité debería comunicarse en la política salarial de modo que todos los miembros del personal los comprendan y estén conscientes de su existencia. Esta comunicación debería incluirse en el Manual del Empleado y se debe hacer referencia al mismo en el momento de realizar los ajustes salariales anuales. Adicionalmente, durante el proceso de reclutamiento, la política salarial debería comunicarse claramente al personal potencial para garantizar la claridad de la política desde el inicio de su empleo

Conclusión

Establecer una política salarial constituye una función crítica de la administración de recursos humanos que sirve para apoyar al activo más valioso de la organización - sus recursos humanos. Una política salarial debería ser equitativa, estructurada y comprendida claramente. Al seguir estos componentes de una política salarial y responder a las preguntas planteadas, una organización puede reflexionar sobre su política salarial pasada y presente y establecer una política salarial sólida.